Cómo resistirse a los modelos de dirección

A los directivos les fascinan los marcos y los modelos. Pero ¿qué pasa cuando, más que ayudarles, les perjudican? Examinamos tres problemas comerciales típicos desde nuevos ángulos. Es hora de romper el mito de los modelos a prueba de fallos.



1 de octubre de 2022

Por Roger Martin

Las cinco fuerzas, el CAPM, las 4 P... En la educación empresarial solemos enseñar marcos, prácticas, teorías... (lo que yo llamo modelos, para abreviar) que los directivos usan con asiduidad, hasta que, con el tiempo, los interiorizan. Cuando un modelo llega a su apogeo, se convierte en una suerte de sabiduría empresarial colectiva que ya nadie cuestiona, pues ello significaría tener que crear, desde cero, un nuevo modelo y mejor. Además, sería socialmente arriesgado: "¿Quién eres tú para desafiar lo que los demás consideran correcto?"

©IESE Business School

Por eso no resulta extraño que, cuando uno de esos modelos no funciona, en lugar de rechazarlo, nos culpemos de haberlo aplicado mal. Así que lo intentamos de nuevo, esta vez con más empeño y con la esperanza de obtener un mejor resultado.

Que quede claro: no estoy en contra de los modelos *per se*. Hay una razón por la cual, en la batalla de las ideas, un modelo se impone: es porque, en cierto contexto, se ha demostrado que funciona. Como especie, nos gustan los modelos: son atajos útiles que nos ayudan a vivir mejor. Si podemos aplicar una forma de pensar conocida y aceptada a un problema familiar que otros han abordado antes, ahorramos tiempo y esfuerzo, lo cual es menos desalentador que intentar resolverlo por nuestra cuenta.

No obstante, cuatro décadas como asesor de estrategia me han enseñado que, en algunas situaciones, aplicar un modelo, simplemente, no funciona, e intentar hacerlo reiteradamente es una locura. Vengo de la escuela del falsacionismo de Karl Popper e Imre Lakatos. No creo que haya respuestas correctas o incorrectas, solo mejores o peores. Si se me presenta un modelo, prefiero preguntarme: ¿Por qué funciona? ¿Siempre funciona? ¿Funciona en este caso? Si no es así, ¿existe alguno mejor, que produzca resultados más acordes con mis objetivos en este contexto en particular?

En mi último libro, *A New Way to Think*, hago un repaso crítico de algunos de los modelos más comunes que se usan por defecto en los negocios, y les doy un giro. Propongo modos alternativos de abordar un mismo problema: no a base de 14 nuevos modelos 'correctos', sino de 14 maneras nuevas o diferentes de pensar sobre un dilema que podrían ampliar tu gama de posibilidades y brindarte un resultado más efectivo que un modelo convencional... Y ¡bienvenido sea el pensador que venga después para retocar mis ideas!

A los efectos de este artículo, veamos tres áreas de negocio que, en mi opinión, requieren una nueva forma de pensar.

Gracias por leer IESE insight
Este contenido es premium. Para continuar, haz clic en el botón de abajo

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School